

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X200215388

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

光大银行核心竞争力研究

A Research on Core Competence of the Cebbank

欧 启 信

指导教师姓名: 郭霖 教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2006 年 11 月

论文答辩时间: 2006 年 12 月

学位授予日期: 2006 年 月 日

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2006 年 11 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本学位论文属于

- (请在以上相应括号内打“√”)

导师签名: \_\_\_\_\_ 日期: \_\_\_\_\_ 年 月 日

## 摘要

伴随着 WTO 过渡期的即将结束，光大银行面临着来自外资银行与国内银行的双重竞争压力。为保证能够在激烈的竞争中生存并获得持续发展，光大银行迫切需要培育一个核心竞争力。

本文应用核心竞争力相关理论，结合光大银行的现状，探讨光大银行目前核心竞争力的状况如何；光大银行应该培养哪方面的核心竞争力；第三，应如何培养；为培养选择的核心竞争能力，光大还应提供哪些保障因素等。

本文的框架结构安排如下：

第一章：绪论。介绍本文的研究背景，研究方法与文章的研究框架。

第二章：相关理论综述。本章中，本文首先对核心竞争力的概念、特征的相关研究进行回顾。其次，对银行核心竞争力研究的现状进行回顾，包括银行核心竞争力的概念与培育的研究现状；最后探讨银行核心竞争力的特殊性及其构成因素。

第三章：光大银行 SWOT 分析及战略制定。本章首先介绍了光大银行的一般情况，包括光大银行的历史、现状，并对其核心竞争力的现状进行评估与探讨，指出缺乏一个核心竞争力是光大银行在各方面表现逊于其他银行的关键所在；其次，对光大银行的内外环境进行 SWOT 分析，制定光大银行的发展战略。在以上分析的基础上，指出光大银行的核心竞争力培育方向是：创新、品牌和风险管理。

第四章：光大银行核心竞争力的构建。在上章分析的基础上本文确定了光大核心竞争力发展方向是创新、品牌和风险管理，本章对如何培育进行探讨。最后，本文还着重探讨了光大在构建核心竞争力过程中应该注意的因素，包括：技术系统，人力资源、组织结构、企业文化等。

第五章：结论。总结本文的主要结论、不足之处和未来的研究方向。

**关键词：**光大银行；核心竞争力；培育。

厦门大学博硕士论文摘要库

## Abstract

China Everbright Bank faces the growing fierce competition of banks both foreign and domestic banks. In order to survive and develop in the intense competitive environments, China Everbright Bank need cultivating the core competence urgently.

This thesis adopted the theory of core competence, combined with the conditions of China Everbright Bank, and probed into questions as follows: what about the core competence of China Everbright Bank; what is needed to be the core competence of China Everbright Bank; how to cultivate and witch factors also need pay attentions to in order to ensure the cultivation of core competence.

This thesis was arranged as follows:

Chapter one: Introduction. This thesis first introduced the backgrounds of China Everbright Bank, research methodology and the framework of the thesis.

Chapter two: Literature Reviews. The concept and characteristics of the core competence was introduced at first. Next, this thesis reviewed researches on the core competence of banks, including the concept of banks' core competence and its cultivation. At last, this thesis also probed into the specific characteristics and components of banks' core competence.

Chapter three: the analysis of SWOT and strategy making. First, this thesis introduced the backgrounds of China Everbright Bank, including its history and its status quo. Then, evaluated its core competence and pointed out that China Everbright Bank lacked of core competence despite it had gained some advantages in innovations. Next, this thesis analyzed the competitive environments and decided the future strategy of China Everbright Bank. On the basis of above analysis, the direction of core competence is decided: innovations, band and risk management.

Chapter four: the cultivation of core competence. On the basis of previous analysis, this chapter probed into how to cultivate the core competence from the points of innovations、band and risk management. And last , the thesis also pointed out that: China Everbright Bank should pay attentions to factors such as human resources management、technology、organization structures and so on to ensure the smoothing cultivation of the core competence.

Chapter five: conclusions. The chapter summarized the main conclusions and shortages of this thesis. At last, some suggestion was proposed for future researches.

**Key words:** China Everbright Bank; Core competence; Cultivation

厦门大学博硕士论文摘要库

## 目 录

<b>第一章 导论 .....</b>	<b>1</b>
第一节 选题背景.....	1
第二节 研究内容和研究方法.....	2
第三节 本文的框架结构.....	2
<b>第二章 相关理论综述 .....</b>	<b>4</b>
第一节 核心竞争力理论.....	4
第二节 银行核心竞争力理论研究.....	9
第三节 银行核心竞争力的特殊性及其构成因素.....	10
第四节 结论.....	14
<b>第三章 光大银行竞争环境分析及战略选择 .....</b>	<b>16</b>
第一节 光大银行概况.....	16
第二节 光大银行的 SWOT 分析 .....	19
第三节 战略确定.....	24
第四节 核心竞争力的选择.....	29
<b>第四章 光大银行核心竞争力的培育 .....</b>	<b>30</b>
第一节 培养创新能力.....	30
第二节 塑造和管理“阳光”品牌.....	32
第三节 加强风险管理体系建设.....	36
第四节 光大核心竞争力培育的保障因素.....	38
<b>第五章 结 论 .....</b>	<b>43</b>
第一节 主要结论.....	43
第二节 论文的不足之处及未来的研究方向.....	43
<b>参考文献 .....</b>	<b>45</b>



厦门大学博硕士论文摘要库

## Index

<b>Chapter 1</b>	<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
Section 1	Research Background .....	1
Section 2	Research Contents and Research Methodology.....	2
Section 3	Research Framework .....	2
<b>Chapter 2</b>	<b>Literature Review .....</b>	<b>4</b>
Section 1	Theory of Core Competence .....	4
Section 2	Researches on Core Competence of Banks .....	9
Section 3	Specific characteristics of Banks' Core Competence and its comp1nts .....	10
Section 4	Conculsions.....	14
<b>Chapter 3</b>	<b>The Analysis of SWOT and Strategy .....</b>	<b>16</b>
Section 1	The Backgrounds of the Cebbank .....	16
Section 2	The Analysis of SWOT .....	19
Section 3	Strategy Makine .....	24
Section 4	Deciding the Core Competence of Cebbank.....	29
<b>Chapter 4</b>	<b>Cultivating the Core Competence of Cebbank.....</b>	<b>30</b>
Section 1	Cultivate Ability of Innovation .....	30
Section 2	Managing "sunshine" band .....	32
Section 3	Strengthen Risk Management ability .....	36
Section 4	Factors Support the Core Competence .....	38
<b>Chapter 5</b>	<b>Conclusions .....</b>	<b>43</b>
Section 1	Main Conclusions .....	43
Section 2	The Shortages and Future Researches .....	43
<b>Reference</b>	<b>.....</b>	<b>45</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第一章 导论

### 第一节 选题背景

伴随着 WTO 过渡期的即将结束,中国正更全面地融入到经济金融全球化的大潮之中。但是,这种融入在带来机遇的同时也带来了竞争和风险,一方面,它促进了更有效率的国际资本流动,可以带来西方发达国家金融业的先进管理模式和经营理念,有力推动国内金融业的发展,另一方面,它也加快了金融风险的传递,使中国的银行业面临着更趋激烈的市场竞争。商业银行如何应对挑战,提高核心竞争力,在激烈的市场竞争中求生存并得以发展,就成为当前金融界面对的重大问题。

股份制商业银行是上世纪末国家为促进银行业良性竞争,进一步深化金融体制改革的成果。作为股份制商业银行的代表者之一,中国光大银行较之四大国有银行,包袱轻、机制新、管理灵活,展现了极强的生命力,迅速度过了创业期而进入成长期,并得到了飞速的发展。但在经历了初期的高速发展之后,同其他股份制商业银行一样,光大银行也面临着资产质量下降,增长放慢的问题。特别是在 1999 年对当时濒于破产的原中国投资银行的资产、负债、所有者权益全面接管后,光大银行的不良资产率从 14%升到了 36.8%。虽经近年来不断消化,到去年底光大银行的不良率仍在 8%以上。国家对光大银行的财务重组的前期工作已接近尾声,借助“外力”,光大银行即将有一个“新的起点”。为从根本上建立一个能够产生稳定利润的良性循环机制,光大银行提出了建立可持续的比较竞争优势的战略目标,实现这一目标的根本就是“如何提高银行核心竞争能力”。

“核心竞争能力”概念最早由 C. K. Prahalad 和 G. H. Hamel (1990) 在权威杂志《哈佛商业评论》上发表的论文《企业的核心竞争力》(The Core Competence of the Corporation)中首先提出<sup>[1]</sup>,并成为企业管理界相关领域的前沿和热点问题。尤其在战略管理领域,研究战略的意义正是实现和保持竞争优势<sup>[2]</sup>,而企业的长期发展和竞争优势依赖于企业自身构建、培育和拥有的特殊资源和能力,这已是当今各国战略管理专家、学者的共识。对于核心竞争力理论在银行业的应用,国内部分学者已经作了一些有益的探讨,但具体针对光大银行提高核心竞争

力的问题还需进一步探讨。

本文主要立足于光大银行核心竞争力问题的研究,尝试运用 MBA 课程中所学的相关理论知识,阐述银行核心竞争力理论,并进一步探讨塑造光大银行核心竞争力的有效途径,希望能对中国光大银行未来的竞争实践有一定的借鉴意义。

## 第二节 研究内容和研究方法

### 一、 研究内容

本文主要探讨光大银行核心竞争力问题,主要内容包括:光大银行目前核心竞争力的状况如何;光大银行应该培养哪方面的核心竞争力;第三,应如何培养;第四,为培养选择的竞争能力,光大还应提供哪些保障因素。

本文以银行核心竞争力理论为基础,首先对光大银行的内外环境进行 SWOT 分析,指出光大作为一家中小规模的股份制银行,应该制定明确的战略规划和目标;在此基础上,指出光大应当围绕着增强创新能力、提升全面风险管理能力、加强品牌管理三个方面进行核心竞争力的培育。

### 二、 研究方法

在研究方法上,本文侧重于研究光大银行核心竞争力的塑造,因而选择和运用了以下研究方法:

1、对比分析方法。文中比较充分地运用了对比分析方法,通过对光大银行与四大国有银行、其他股份制商业银行相比,分析光大银行的优势与劣势,为制定核心竞争力战略提供理论基础。

2、理论与实证相结合的方法:本文不仅采用了理论分析方法,还结合实证方法,对光大银行的外部环境,内部能力等进行分析。

## 第三节 本文的框架结构

本文的框架结构安排如下:

第一章:绪论。介绍本文的研究背景,研究方法与文章的研究框架。

第二章:相关理论综述。本章中,本文首先对核心竞争力的概念、特征的相关研究进行回顾。其次,对银行核心竞争力研究的现状进行回顾,包括银行核心

竞争力的概念与培育的研究现状；最后探讨银行核心竞争力的特殊性及其构成因素。

第三章：光大银行 SWOT 分析及战略制定。本章首先介绍了光大银行的一般情况，包括光大银行的历史、现状，并对其核心竞争力的现状进行评估与探讨，指出缺乏一个核心竞争力是光大银行在各方面表现逊于其他银行的关键所在；其次，对光大银行的内外环境进行 SWOT 分析，并制定光大银行的发展战略：

第四章：光大银行核心竞争力的构建。在上章分析的基础上本文确定了光大核心竞争力发展方向是创新、品牌和风险管理，并对如何培育进行探讨。最后，本文还着重探讨了光大在构建核心竞争力过程中应该注意的因素，包括：技术系统，人力资源、组织结构、企业文化等。

第六章：结论。总结本文的不足之处和未来的研究方向。

## 第二章 相关理论综述

### 第一节 核心竞争力理论

#### 一、核心竞争力的概念

企业中长期发展和竞争优势依赖于企业自身构建、培育和拥有的特殊资源和能力，这已是当今各国战略管理专家学者的共识。C. K. Prahalad 和 G. H. Hamel 于 1990 年在《哈佛商业评论》首次正式论述了企业核心竞争能力的概念：“组织中的积累性学识（Collective Learning），特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流派的学识”<sup>[1]</sup>。此观点一经提出，立即得到学术界和企业界的广泛认同，成为企业战略理论划时代的文献。此后，世界各国诸多战略专家都对核心能力的定义、特征、范围和作用等作了诸多的研究，取得了瞩目的成果。正如尼古莱·福斯在其《企业万能：面向企业能力理论》一书开头概述中所指出的那样：“时至今日，战略管理研究专家仍然热衷于把企业拥有的特殊资源和能力作为影响企业长期竞争优势的关键因素，因而，这种理论也就一跃成为企业战略管理研究的时代主旋律”<sup>[3]</sup>。但是，研究者们对核心竞争力概念本身的认识和界定却存在一定的差异，学者们从知识载体、元件-架构、整合、协调、组合、技术网络、产品平台、技术能力、组织学习等不同角度阐述了对核心竞争力的认识，却没有取得较成熟的权威性观点或一致性意见。在许正良、王利政(2003)<sup>[4]</sup>和杜云月、蔡香梅(2002)<sup>[5]</sup>等人对国内外学者们的核心竞争力界定所做的归纳整理的基础上，笔者做了进一步的补充和完善，如表 1 所示。

表 1：核心竞争力定义表

代表人物	维度	概念
Prahalad 和 Hamel (1990)	技术、整合、组织学习	核心竞争力是组织中的集体知识，尤其是如何协调多种多样的生产技术以及把众多的技术流进行整合 <sup>[1]</sup> 。
Prahalad(1993)	技术、管理过程、群体学习	多种知识、有关顾客的知识 and 直觉创造性的和谐整体 <sup>[6]</sup> 。
Barton(1992)	知识载体	使公司区别于其它公司，并对公司提供竞争优势的一种知识群，是一种行动能力；是一个组织能力长期形成专有能力的，从而为顾客提供价值的关键所在 <sup>[7]</sup> 。

续表 1

代表人物	维度	概念
Mayer, Utterback (1993) 和 Leherd (1997)	产品平台	职能的集合体、产品的基础, 通过产品平台与产品族, 与企业绩效正相关 <sup>[7]</sup> 。
Henderson 和 Cockbur (1994)	元件能力、构架能力	元件能力(资源!知识技能!技术系统)及构架能力(合成能力、管理系统、价值标准、无形资产)的组合 <sup>[7]</sup> 。
Gallon(1995)	市场-界面、结构、技术	一个组织竞争能力因素的协同体, 反映在职能部门的基础能力、SBU 的关键能力和公司层次的和谐能力 <sup>[8]</sup> 。
Foss(1996)	组织资本、社会资本	核心竞争力既是组织资本又是社会资本, 它们使企业组织的协调和有机结合成为可能 <sup>[7]</sup> 。
Stalk , Evans , Shulman(1992)	价值链、技术	核心能力并不是核心竞争力的全部, 而是企业为顾客提供产品或服务的整个价值流上某一点的技术性技能或生产技能 <sup>[9]</sup> 。
Synder 和 Ebeling (1992)	价值链	真正的核心竞争力是的价值增值活动, 这些价值增值活动能以比竞争者更低的成本进行, 正是这些独特的持续性的活动构成了公司真正的核心竞争力 <sup>[10]</sup> 。
Coyne , Hall 和 Clifford(2001)	技能、知识、组合	核心竞争力是群体或团队中根深蒂固的、互相弥补的一系列技能和知识的组合, 借助该能力, 能够按世界一流水平实施一到多项核心流程 <sup>[11]</sup> 。
吴敬琏(1999)	技能、资产、机制	企业获得长期稳定的竞争优势的基础, 是将技能、资产和运作机制有机融合的企业自组织能力, 是企业推行内部管理性战略和外部交易性战略的结果 <sup>[12]</sup> 。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库